

IV. ANÁLISIS DE LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

- *Si bien no existen modelos de negocio puros, se han identificado cuatro tipos distintos de empresa a lo largo de la cadena de valor de Internet: proveedores de acceso, agregadores de contenidos (portales), proveedores de contenidos y negocios de comercio electrónico*
- *Es posible distinguir dos tipos de respuestas competitivas al fenómeno de Internet: creación de nuevas empresas virtuales o creación de un nuevo canal de distribución:*
 - ✓ *Empresas virtuales: empresas surgidas como nuevas entidades jurídicas con un modelo de negocio enfocado únicamente a Internet y totalmente orientado al cliente.*
 - ✓ *Extensión del canal de distribución: modelo de negocio basado en la gestión de un producto o servicio en Internet apoyándose en un modelo de negocio existente.*
- *Las tres fuentes fundamentales de ingresos de las compañías de Internet son:*
 - ✓ *Conectividad/acceso/suscripción.*
 - ✓ *Publicidad.*
 - ✓ *Comercio electrónico.*
- *La importancia relativa de cada una de estas fuentes es distinta para cada modelo de negocio e irá evolucionando a medida que lo haga el entorno.*
- *Internet supone un cambio en el modelo de relación de las empresas con los proveedores y clientes, dando lugar a relaciones mucho más abiertas y colaborativas.*
- *La aparición de los intermediarios digitales supone un cambio radical en la estructura de las relaciones entre las empresas de un sector.*

A la hora de intentar identificar de una forma exhaustiva los diferentes modelos de negocio existentes en Internet, es preciso analizar la cadena de valor de la industria, desde la red de telecomunicaciones como forma de conexión entre todos los eslabones de la cadena hasta los productos/servicios ofertados a los clientes finales.

Cadena de Valor de Internet



Fuente: Andersen Consulting.

No desarrollaremos los modelos de negocio de los terminales, de la red de telecomunicaciones y de las plataformas de Internet dado que las implicaciones que tienen estos aspectos en el desarrollo de la nueva economía digital aparecen descritos en el apéndice dedicado a aspectos tecnológicos (A).

En cuanto al resto de modelos de negocio, hay que destacar en primer lugar que no son categorías estancas a las que se adapten perfectamente todas las compañías de Internet sino que proliferan los modelos híbridos con componentes de varios de estos tipos de modelo de negocio. En aras de la claridad, empezaremos distinguiendo las tres clases fundamentales de ingresos con que cuentan las compañías que operan en el entorno de Internet:

Los ingresos de las compañías que operan en el entorno de Internet proceden de tres fuentes: (1) conectividad, acceso, suscripción; (2) publicidad; y (3) comercio electrónico

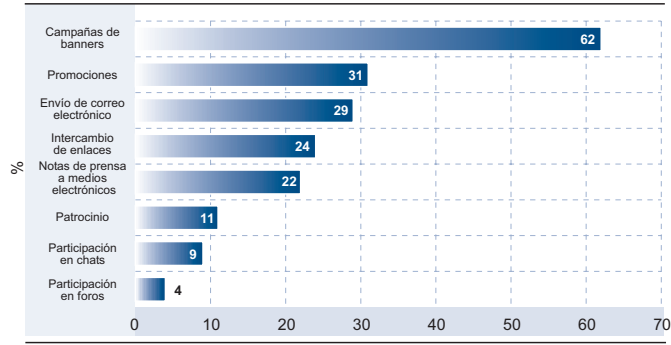
(1) Ingresos de conectividad/acceso/suscripción

Los proveedores de acceso cobran una cantidad por proporcionar acceso a empresas o particulares interesados en conectarse a Internet. Ante la difusión en Europa de un modelo de acceso gratuito para particulares, en el que éstos no pagan suscripción alguna por el acceso y sólo han de abonar una tarifa local a la operadora de telecomunicaciones, los proveedores de acceso europeos han tenido que evolucionar y llegar a acuerdos con las operadoras de telecomunicaciones para recibir un porcentaje de la tarifa local (entre un 15-25% de la misma para Terra o un 34% para TCI en Portugal). Sin embargo, el modelo de acceso en EE.UU. y en Europa para el mercado corporativo se sigue basando en la percepción de una cuota de suscripción.

(2) Ingresos por publicidad

Internet, como medio de comunicación de masas, ofrece un gran atractivo para la elaboración de estrategias publicitarias y de marketing a través de la red. En función de las diversas estrategias de marketing, las compañías de Internet generan distintos tipos de ingresos:

Acciones de Marketing más Frecuentes en la Red



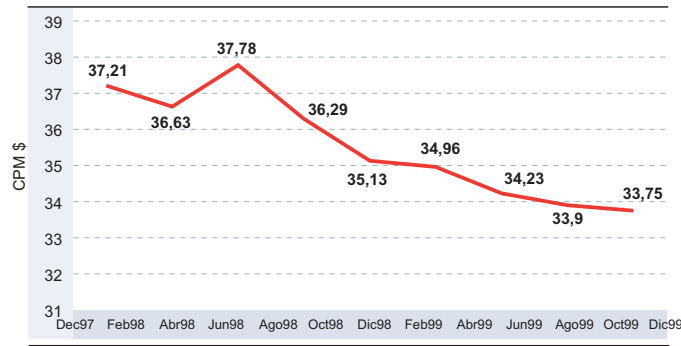
Fuente: Asociación de Agencias de Marketing Directo.

- **Banners.** Es el rectángulo que puede aparecer en distintas partes de la página y que muchas veces presenta una animación (con lo que su tasa de respuesta aumenta un 25%). Cada página de Internet es susceptible de contener más de un *banner*, pudiendo llevar este *banner* un enlace (*link*) con la propia página del anunciante.

El gasto publicitario en *banners* se mide a través del “Coste por Mil impresiones” (CPM), es decir, el anunciante paga una cierta cantidad cada mil veces que su *banner* sea descargado en un cierto sitio de Internet. En la actualidad, existen herramientas informáticas que permiten clasificar el perfil del usuario, con lo que el *banner* que surge cada vez que accede a una página de Internet esté adaptado a sus gustos. Esto da pie a enormes posibilidades para segmentar las audiencias y de esta forma aumentar la eficacia del mensaje publicitario.

Adknowledge (consultora especializada) estima que el precio medio por cada mil impresiones (CPM) pasó de 37,78 dólares (cerca de 6.300 pesetas) en junio de 1998 a 33,75 dólares (5.600 pesetas) en septiembre de 1999, lo que representa un descenso del 11%⁸, ante la mayor competencia y la disminución de la eficiencia de los mensajes publicitarios. Aunque esto sea cierto para la industria en su conjunto, los portales más visitados están siendo capaces de mantener sus tarifas e incluso Yahoo ha anunciado su intención de incrementarlas próximamente.

Evolución del CPM de los Banners



Fuente: Adknowledge System.

⁸ En ambos casos se ha utilizado un cambio de 166 Pts/US\$ para la conversión a pesetas

- **Botones.** Consiste en insertar un botón de un anunciante en la página de Internet. Si el visitante hace *click* en el botón se transporta a la página del anunciante. Se estima que la tasa de respuesta de estos anuncios es del 1-2%.
- **Palabras clave.** En este caso el anunciante paga cada vez que un visitante introduce una cierta palabra en un buscador y aparece su *banner*. Por ejemplo, cada vez que se introduce la palabra “libro” como criterio de búsqueda en Yahoo, aparece un *banner* de Amazon, y éste paga una cantidad determinada a Yahoo.
- **Esponsorización.** Aparece el logo de una determinada compañía en una página de contenidos, normalmente especializados, para fomentar la retención de la marca por el público interesado.
- **Correo electrónico.** Permite enviar mensajes publicitarios a los usuarios con ofertas de nuevos productos o servicios en forma de correo electrónico. Dado que la compañía que manda el mensaje posee normalmente datos del usuario, puede dirigir una oferta de marketing directo a un público objetivo muy concreto.
- **Transiciones.** Se trata de animaciones o vídeo clips que aparecen mientras se cargan las páginas.

(3) Ingresos de comercio electrónico

Pueden tomar diferentes formas en las compañías de Internet. La propia compañía puede realizar transacciones en sus propias páginas.

También es posible que la compañía reciba una comisión (que puede oscilar entre el 3-7% en la mayoría de los casos) sobre toda transacción iniciada en su página (con la búsqueda de alguna palabra, o con un *banner*, ...) pero materializada en la página de otra compañía.

Desglose de Ingresos de los Distintos Modelos de Negocio

	Conectividad (%)	Publicidad (%)	Comercio electrónico (%)
ISP	95	3	2
OSP	71	15	14
Agregador de contenidos: Portal	0	75	25
Proveedor de contenidos	0	95	5
Comercio electrónico	0	3	97

Fuente: BSCH.

IV.1. PROVEEDORES DE ACCESO A INTERNET (ISP)

Los proveedores de acceso a internet han ido evolucionando, buscando una relación directa con el cliente final

Un ISP (Internet Service Provider o Proveedor de acceso a Internet) proporciona acceso a Internet. No obstante, es habitual que su oferta contemple también un conjunto de servicios asociados, tales como hospedaje, construcción de páginas *web*.

Los ISP han de poseer el equipo y el acceso necesario para tener al menos un POP (*Point-of-presence*, lugar donde se realiza una conexión física a la red de Internet) dentro de su área de cobertura geográfica. Además, los ISP más importantes cuentan con sus propias redes de alta velocidad, de forma que son menos dependientes de los proveedores de telecomunicaciones y pueden ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Un OSP (*On-line Service Provider*) es un ISP que incorpora a la oferta de los ISP un conjunto de servicios adicionales. Estos servicios adicionales, que suelen materializarse en un portal, pretenden aportar valor añadido al usuario y diversificar las fuentes de ingresos de la empresa, tal y como se expone en el apartado dedicado a análisis financiero (V).

La apuesta de los nuevos operadores de telecomunicaciones por el negocio de Internet ha motivado la creación por parte de los mismos de sus propios ISP, lo que ha propiciado un fuerte incremento de la competencia. En España, esta lucha ha llevado a los operadores, tras la iniciativa de Euskaltel en marzo de 1998, a proveer el acceso gratuito a Internet.

Esta “comoditización” del acceso es una de las principales diferencias entre el mercado europeo y el norteamericano, donde las tarifas de acceso no han desaparecido aunque hayan ido disminuyendo.

Este descenso de ingresos por cuotas de acceso, unido al descenso de las tarifas metropolitanas, con el consecuente recorte de los ingresos por tráfico, ha impulsado el cambio de posicionamiento de los operadores, que han evolucionado buscando los eslabones de la cadena de valor con mayor potencial de ingresos a futuro (los más próximos al cliente final): publicidad, a muy corto plazo, y contenidos y comercio electrónico, a más largo plazo.

Esta estrategia se ha concretado en el lanzamiento de portales que aglutinan tanto servicios como contenidos destinados al mercado residencial o empresarial, a través de marcas diferentes a las empleadas en la oferta de acceso. Ejemplos de ello son Teleline y Terra Alehop e Ideo, Jazzfree y Ya.com

IV.2. AGREGADORES DE CONTENIDOS: PORTALES

Un portal es un sitio en la red que satisface en la medida de lo posible todas las necesidades de los usuarios, en términos de información o servicios, entendiéndose por usuario aquel individuo que actúa como tal o en nombre de una organización.

La finalidad de un portal no es la de ser una ventana al mundo, sino atraer al mundo al interior del portal, de forma que el usuario perciba en él un gran valor. El objetivo final es conseguir aumentar el tiempo medio de permanencia del internauta en el portal, para lograr captar mayor información “demográfica” del usuario y que éste utilice la mayor parte de los servicios y productos ofrecidos por el portal. Como consecuencia de ello, el portal:

- Persigue ser percibido como punto único de satisfacción de necesidades, incluyendo buscadores, información, múltiples servicios etc., con vocación de centro comercial virtual en el que se pueda encontrar de todo sin salir del mismo.
- Amplía sus fronteras al máximo, suministrando la información y los servicios desde el mismo portal, sin necesidad de que el usuario lo abandone y sea redireccionado a una página *web* determinada.

Típicamente, los portales operan en una plataforma que se construye sobre los siguientes componentes:

Los portales han de contar con una infraestructura capaz de soportar contenidos, servicios, y comercio electrónico

- **Infraestructura:** son los componentes básicos independientes de la naturaleza del portal (administración de perfiles, buscadores, acceso y seguridad, motores de personalización, correo electrónico, *chats*, etc.).
- **Contenidos:** abarca la información en soporte texto, audio o vídeo que se suministra al usuario a través del portal. Estos contenidos pueden provenir del propio portal o de los proveedores de contenido.
- **Servicios:** son prestaciones adicionales que el portal ofrece a sus usuarios. En función de su origen, se distinguen dos tipos:
 - (1) *Servicios propios de un portal.* Son los relacionados con la infraestructura del portal, aunque alguno podría suministrarse en colaboración con una tercera parte. Entre ellos se encuentran las agendas, el correo electrónico, el fax, los servicios de directorio, las “Comunidades de Interés” (foros de discusión, *chats*, listas de correo etc.), la personalización de contenidos, voz sobre Internet etc.
 - (2) *Servicios de terceras partes.* El portal hace de canal de distribución de servicios tales como meteorología, ocio, publicidad *on-line*, planes de fidelización, encuestas etc.
- **Comercio electrónico:** consiste en la venta de bienes tangibles o intangibles a través de la red. Se realiza a través de plataformas de comercio electrónico situadas en los propios portales.

IV.2.1. TIPOS DE PORTALES

A pesar de existir varios tipos de portales, es previsible que todos contengan un número elevado de contenidos comunes

En función de su alcance, audiencia y cobertura, es posible distinguir dos categorías principales de portales:

■ Portales generalistas u horizontales

Agrupan contenidos y servicios para un perfil de usuario “genérico” y sirven como entrada a Internet.

■ Portales especializados

- (1) *Portales verticales*. Su objetivo son comunidades específicas de usuarios. Pretenden ofrecer contenidos y servicios y encontrar el modo de atraer nuevos clientes o bien vender nuevos servicios a los clientes existentes.

Se dividen en dos categorías principales dependiendo del interés común: (1) portales de comunidad de interés (como por ejemplo Geocities.com) que están dirigidas a personas interesadas en un tema concreto; y (2) portales sectoriales, que giran en torno a un sector de actividad. Este segundo grupo pretende constituir un punto único de contacto para los individuos del sector. Las aplicaciones sectoriales son su auténtico factor de diferenciación, además de una fuente potencial de ingresos. Incorporan asimismo contenidos y servicios más generalistas (noticias de prensa, cotizaciones de bolsa etc.) para satisfacer las necesidades de los usuarios como individuos y obtener una fuente adicional de ingresos. De esta forma, existe un núcleo común de contenidos y servicios interesantes para todas las empresas con independencia del sector en el que se encuentren (ejemplo: Thestreet.com).

- (2) *Portales de Intranet*. Su público objetivo son los empleados de una empresa o corporación que, desde esta página, tienen acceso a la información y aplicaciones internas de la compañía y a los servicios de Internet. Incorporan contenidos, servicios y aplicaciones propias de la empresa, y también del sector en el que se engloba dicha empresa (portal sectorial) así como contenidos provenientes de portales más generalistas.

- (3) *Portales de Extranet*. Su objetivo es expandir los límites físicos y/o legales de la empresa, proporcionando acceso a los miembros de la “empresa extendida” (*extended enterprise*): clientes, proveedores, socios, agentes etc. Su objetivo es incrementar el valor que los usuarios del portal perciben del propietario del mismo, por ejemplo, incorporando contenidos tanto sectoriales como generales.

Es posible prever una evolución de los modelos de portal, de forma que en un futuro coexistan varios de los modelos actuales, cada uno de los cuales dirigidos a públicos objetivos o comunidades específicas.

IV.2.2. MODELO GENÉRICO DE NEGOCIO

Existen dos modelos fundamentales de negocio de portal: un primero basado en proporcionar acceso a Internet y servicios, y un segundo que no comprende dicho acceso.

Modelos de Agregadores de Contenido (OSP)

ACCESO Y SERVICIOS (OSP)	SERVICIOS
Cuota mensual de acceso a Internet +	Ingresos por servicios y contenidos de pago:
Ingresos por servicios y contenidos de pago	Información/noticias Ocio (viajes, juegos, espectáculos) Meteorología Servicios de directorio Publicidad <i>on-line</i> Encuestas <i>on-line</i> Comercio electrónico Comunidades de interés Personalización de contenidos Planes de fidelización Contenidos locales/regionales

Fuente: Andersen Consulting.

Los ejemplos más significativos de los dos tipos de modelo de negocio existentes son AOL (ISP + portal = OSP) y Yahoo! (ejemplo de portal puro), que responden a las dos estrategias de negocio mencionadas (un análisis más detallado de la estructura financiera de estos modelos de negocio se desarrolla en “Análisis Financiero de las Compañías de Internet”, capítulo V.).

IV.2.3. TENDENCIAS Y FUTURO

Los portales deberán evolucionar hacia una oferta más dirigida encaminada a satisfacer las demandas de una comunidad concreta de usuarios

El éxito de estos modelos de negocio pasa por la generación del máximo tráfico posible, para lo que es necesario ofrecer contenidos: (1) actualizados con frecuencia; (2) de interés local; y (3) con valor añadido respecto a los ya disponibles en Internet.

Es necesario que la visita al portal constituya para el usuario una “buena experiencia”, hecho que depende en gran medida de la rapidez de acceso y de la facilidad de uso del mismo así como de una progresiva integración con otros servicios fuera de los límites naturales de Internet: telefonía móvil, TV de pago etc.

Con competidores como Yahoo y AOL, que se están haciendo con más de la mitad del mercado de los portales, el volumen del mercado no permitirá la existencia de más de cinco empresas en el año 2002⁹.

El atractivo de los portales generalistas disminuirá a medida que la industria de portales evolucione hacia ofertas más dirigidas. Estos portales agregarán contenidos y servicios destinados a las necesidades de comunidades específicas de interés. Así, están surgiendo las “redes de gestión de intenciones” (*intention value networks*) como la alternativa más completa para satisfacer las necesidades de los usuarios¹⁰.

⁹ Forrester: “The great portal shakedown”

¹⁰ Gartner Group: “The unbearable attractiveness of portals”

Gestión de Comunidades de Interés



Fuente: Andersen Consulting.

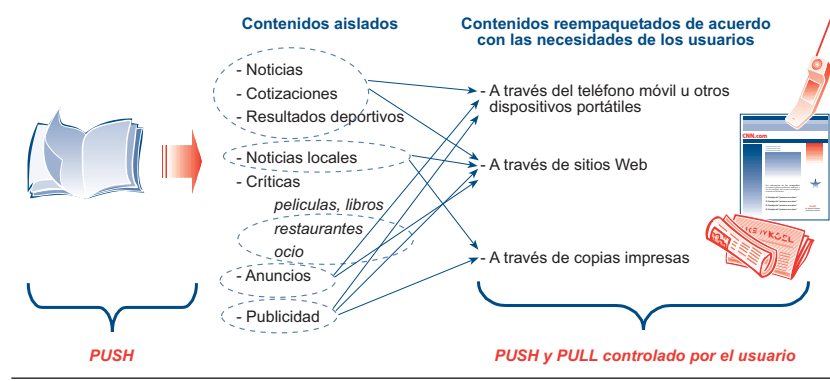
IV.3. PROVEEDORES DE CONTENIDOS

Los clientes finales son los que, en esta nueva economía, eligen los contenidos que más les interesa recibir

Internet ha supuesto un profundo cambio en el mercado de contenidos, como resultado del desarrollo de una tecnología que permite desvincular los contenidos de la plataforma de distribución. De esta forma, los contenidos se pueden entregar bajo múltiples formas en función de las necesidades de los usuarios.

Además de acelerar las tendencias del entorno competitivo del sector de medios de comunicación (proliferación de contenidos, fragmentación de la audiencia, creciente importancia de los contenidos locales, crecimiento de los mercados internacionales, fusiones, adquisiciones y alianzas), Internet supone un salto cualitativo sin precedentes en la relación entre los medios y los usuarios: la naturaleza interactiva de los nuevos medios ha puesto a disposición del usuario la posibilidad de personalizar los contenidos que quiere recibir y de elegir cuándo y dónde recibirlos. Se ha pasado de un esquema en el que los proveedores de contenidos se dirigían a una gran masa de usuarios (modelo “push”) a otro en el que son los usuarios los que deciden los contenidos que quieren recibir, su procedencia y el medio (modelo “pull”).

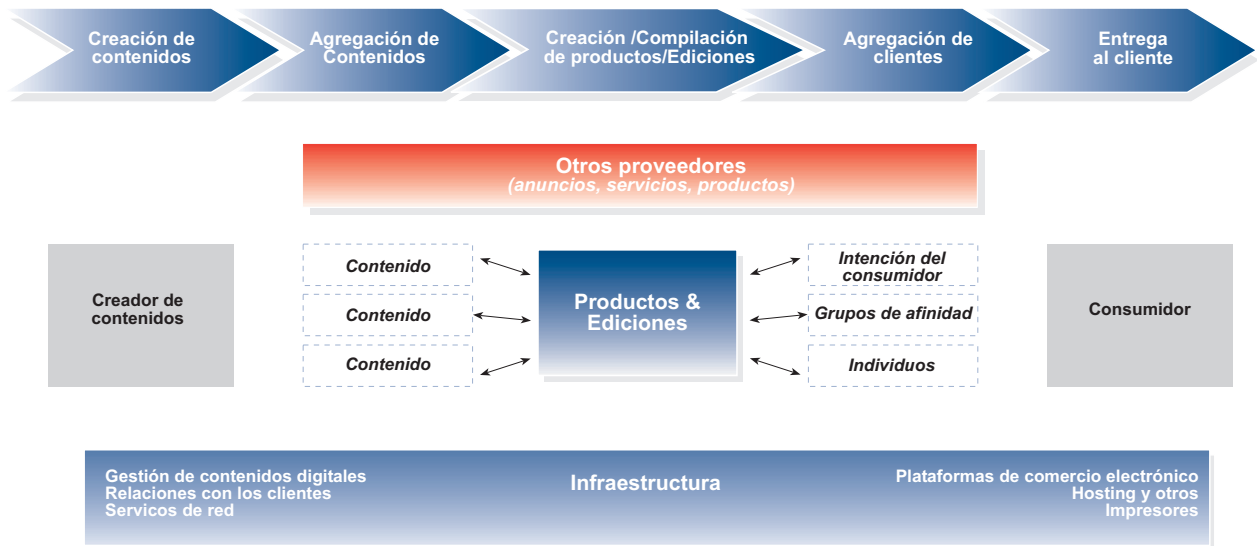
Modelo Pull y Push



Fuente: Andersen Consulting.

En la nueva cadena de valor que se genera, las empresas deben encontrar el posicionamiento más idóneo frente a los competidores tradicionales y los nuevos participantes:

Futuro Mercado de Contenidos



Fuente: Andersen Consulting.

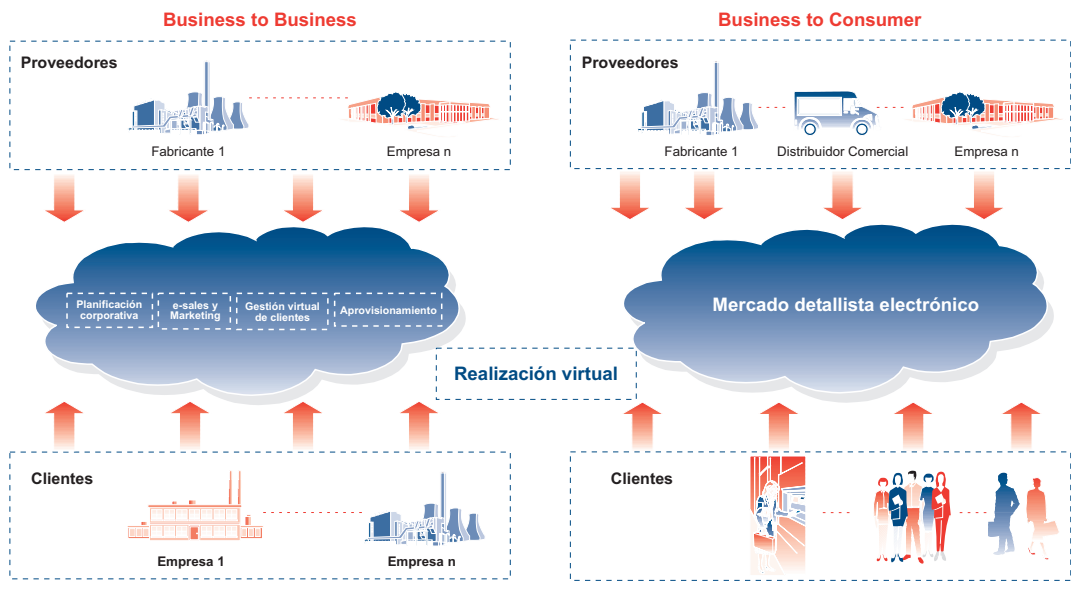
No obstante, el desarrollo de este esquema está condicionado a al evolución de las tecnologías interactivas y al acceso a comunicaciones de banda ancha, que posibilitarán la disponibilidad de contenidos más completos.

IV.4. COMERCIO ELECTRÓNICO

Como ya se ha descrito extensamente en el capítulo III “Impacto de la E-economía en las Estrategias Competitivas de las Empresas”, Internet ha modificado radicalmente las reglas del negocio y la dinámica de la industria. Como ejemplo ilustrativo de los profundos cambios introducidos por Internet en la concepción tradicional de los negocios, se puede citar la inversión del modelo de relación entre compradores y vendedores que se está produciendo en ciertas empresas: los compradores determinan el precio que están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio y son los vendedores los que tienen que aceptar o no ese precio fijado.

En el ámbito del comercio electrónico se establecen dos tipos de relaciones: entre una compañía y el consumidor final (Business to Consumer o B2C), y entre compañías (Business to Business o B2B). El gráfico siguiente muestra esta diferenciación, indicando las relaciones que se establecen entre los proveedores, fabricantes y clientes y en las que interviene Internet.

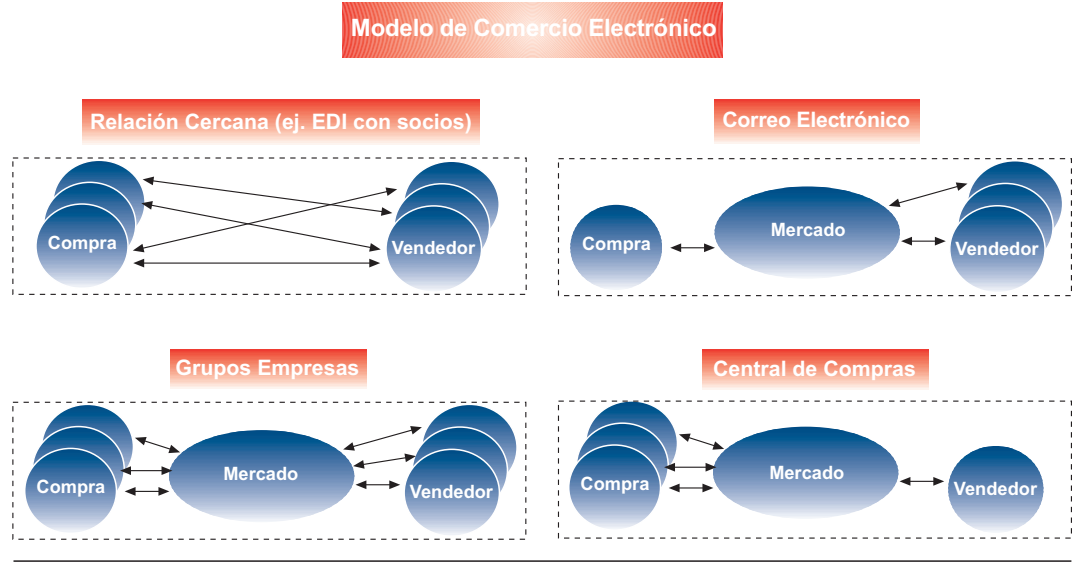
Esquema General Relaciones Cadena de Suministros e Internet



Fuente: Andersen Consulting.

Dentro de esta clasificación, se establecen varios modelos en función del número de compradores y vendedores y de la existencia o no de un mercado intermedio donde se produzca la transacción:

Modelos de Comercio Electrónico



Fuente: Andersen Consulting.

IV.4.1. COMERCIO CON PARTICULARES (B2C)

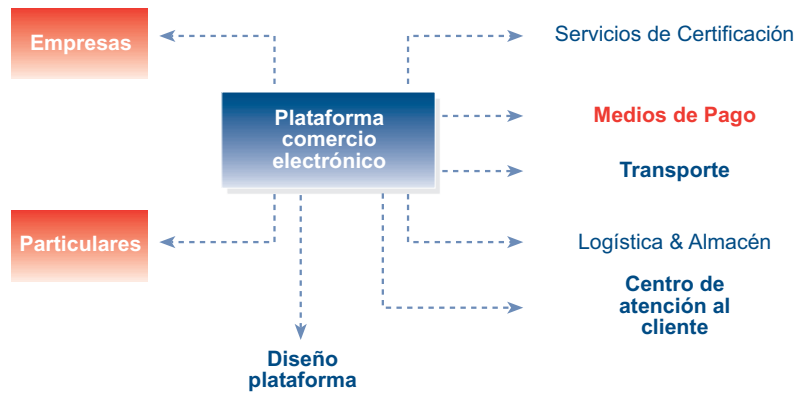
La tienda virtual, la subasta virtual y el centro comercial virtual son los modelos de negocio más significativos del nuevo comercio entre empresas y consumidores

Consiste en la realización de transacciones comerciales entre empresas y consumidores para la compra de bienes, servicios o contenidos. Existen tres modelos de negocio diferentes:

- *Tienda virtual (eShop).* Se trata de un establecimiento instalado en la red. Suele ofrecer servicios de promoción y marketing de productos, la posibilidad de realizar pedidos y el pago/cobro de las transacciones realizadas.
- *Subasta virtual (eAuction).* Es la implantación electrónica de un mecanismo de pujas *on-line*. Este servicio se acompaña de una presentación multimedia de los productos expuestos. Dentro de la subasta virtual pueden ofrecerse los mecanismos de pago y entrega necesarios para cerrar el proceso. Cuando este modelo de negocio permite poner en contacto particulares (que venden) y particulares (que compran), se denomina C2C (*Consumer to Consumer*).
- *Centro comercial virtual (eMall).* Es la agrupación de una serie de tiendas virtuales bajo un nombre de marca común. Suelen disponer de un medio de pago garantizado. Estas agrupaciones pueden abarcar un único segmento de mercado o tener una presencia general.

El desarrollo de un modelo de comercio dirigido al consumidor precisa de la implantación de una plataforma de comercio electrónico que proporcione las funciones necesarias para organizar un modelo de comercio electrónico definido que permita su integración con las actividades habituales (medios de pago, transporte etc.) de un negocio de transacción tradicional (la exposición detallada de este tema se recoge en el apéndice sobre aspectos tecnológicos).

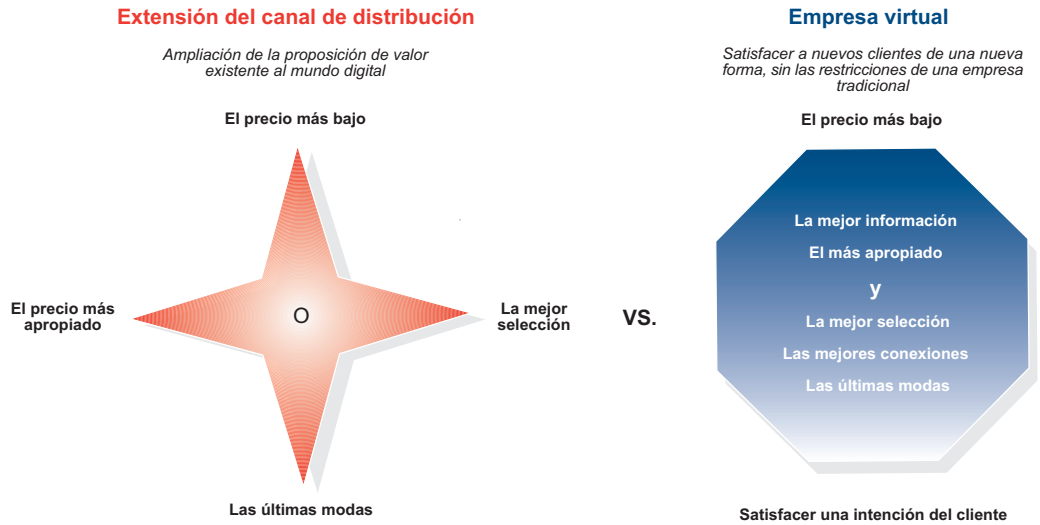
Plataforma de Comercio Electrónico



Fuente: Andersen Consulting.

El mercado actual de comercio con particulares está formado por dos modelos de empresa diferentes:

Empresa Virtual o Extensión del Canal de Distribución



Fuente: Andersen Consulting.

EMPRESAS VIRTUALES

Las nuevas empresas virtuales tienen una estrategia totalmente orientada hacia el cliente, que aprovecha las ventajas que ofrece Internet

Surgen como nuevas entidades jurídicas con un modelo de negocio totalmente orientado al cliente y sin las limitaciones de una marca o una estrategia preexistente. Se caracterizan principalmente por los siguientes rasgos:

- (1) Toda la empresa (contenidos, productos y servicios) se articula sobre el nuevo modelo de negocio, orientado a dar respuesta a las necesidades del cliente. El conocimiento del cliente y de sus necesidades (fundamental para el éxito del modelo de negocio) se produce en el curso del funcionamiento habitual de la empresa. Por ello, la innovación y un aprendizaje rápido son aspectos fundamentales de su estrategia.
- (2) Su estructura organizativa es dinámica y flexible, al no estar sujeta a ataduras históricas
- (3) En una primera fase de desarrollo, su objetivo fundamental es la rápida captación de clientes; las ventas y los ingresos son consideraciones posteriores. Por ello, está dispuesta a invertir una alta proporción de recursos en la captación de clientes y en la fidelización de los mismos. Así, la valoración de la empresa se basa más en la cuota de mercado y nivel de fidelización y satisfacción de clientes que en la cuenta de resultados “real” de la empresa.
- (4) Es consciente de la importancia de realizar movimientos rápidos y de ser el primero en actuar, para captar las mejores “direcciones” virtuales, establecer alianzas con los mejores socios y aliados y conseguir establecer una marca entre los consumidores. Entiende las alianzas y los acuerdos con terceros en términos de colaboración.

EXTENSIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La reacción de muchas empresas establecidas ante la nueva economía digital ha sido considerar internet como un canal de distribución más

Este modelo de negocio se basa en la gestión de la presentación de un producto o servicio existentes en Internet y se asienta en un modelo de negocio ya establecido (con una marca conocida, una proposición de valor para el cliente determinada etc.).

En general, la cultura existente en estas empresas no se ajusta a las necesidades y requerimientos de los consumidores virtuales y la oferta se limita a la que se puede encontrar en la tienda “real”. A diferencia de lo que sucede en las “tiendas virtuales”, la estrategia de la empresa no se centra exclusivamente en la captación de clientes, ya que no está dispuesta a soportar pérdidas para aumentar su cuota de mercado (éstas tiene un impacto directo sobre la cuenta de resultados tradicional de la empresa). Así, la posible canibalización que pueda darse entre este nuevo canal y los canales tradicionales constituye un motivo de preocupación. Se suele lanzar por medio de un departamento ya establecido, por lo que se limita el campo en términos de nuevas marcas, promociones etc.

IV.4.2. COMERCIO ENTRE EMPRESAS (B2B)

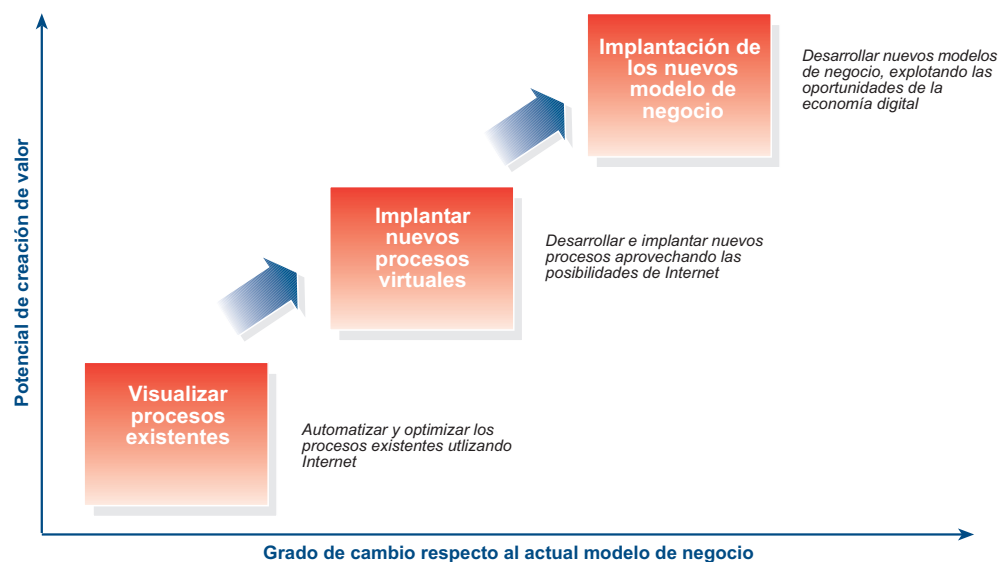
Internet representa una gran oportunidad para el desarrollo de nuevas relaciones entre empresas

A medida que el concepto Internet ha pasado a formar parte del mundo de los negocios, la mayor parte de los titulares de prensa y de los análisis publicados se han centrado en las repercusiones del mismo sobre el comercio dirigido a particulares. No obstante, la aparición, desarrollo y expansión de Internet tiene y tendrá un impacto de proporciones aún mayores sobre las relaciones comerciales entre empresas.

El comercio entre empresas comprende la selección, las peticiones y el pago de bienes y servicios, tanto directos (aquellos que conforman la línea de negocio de la empresa y son generadores de ingresos para la misma (fabricante o distribuidor)) como indirectos (aquellos que soportan las operaciones de la compañía, pero no son transformados en otros para ser vendidos, por lo que no contribuyen directamente a los ingresos de la empresa).

Actualmente, la gran atención del comercio electrónico entre empresas se centra en compañías conocidas y establecidas (Dell es un ejemplo significativo) que han modificado sus modelos de negocio estableciendo un canal directo con el consumidor final. Las empresas se están dando cuenta de que Internet trae consigo un cambio en el modelo de relación con sus proveedores y clientes, que está imprimiendo a estas relaciones un carácter más abierto y un enfoque más colaborativo (así lo han entendido compañías como Intel o Cisco). Además, Internet supone una verdadera revolución fuera de los límites de las empresas individuales: la aparición de los intermediarios digitales implica un cambio en la estructura de las relaciones entre los participantes de un sector.

Evolución hacia la Empresa Digital



Fuente: Andersen Consulting.

La diferente actitud de los consumidores y las empresas ante Internet justifica el mayor potencial de crecimiento del comercio electrónico entre empresas frente al comercio con particulares (aunque ya en la actualidad, el volumen de B2B es mayor que el de B2C).

Actitud de Particulares y Empresas ante el Comercio Electrónico

	Empresa (B2B)	Consumidor (B2C)
Acceso/familiaridad	- Percepción de la tecnología como una ventaja competitiva (mejores infraestructuras, mayor formación del personal etc.)	- Dificultades para el acceso a Internet a alta velocidad - Falta de familiaridad con las nuevas tecnologías
Confidencialidad	- Antecedentes en operaciones electrónicas (EDI, bancos etc.)	- Falta de costumbre y confianza en las transacciones electrónicas
Incentivos	- Mayor orientación a la rentabilidad (reducción de costes, aumento de ingresos etc.)	- Mayor conciencia de marca - Valores de compra: valor y precio

Fuente: Andersen Consulting.

Además de las nuevas actividades abordables desde esta nueva tecnología, Internet supone una mejora y una democratización (en el sentido de accesibilidad para empresas de menor tamaño) de prácticas que ya existían, basadas en sistemas EDI (Intercambio Electrónico de Datos).

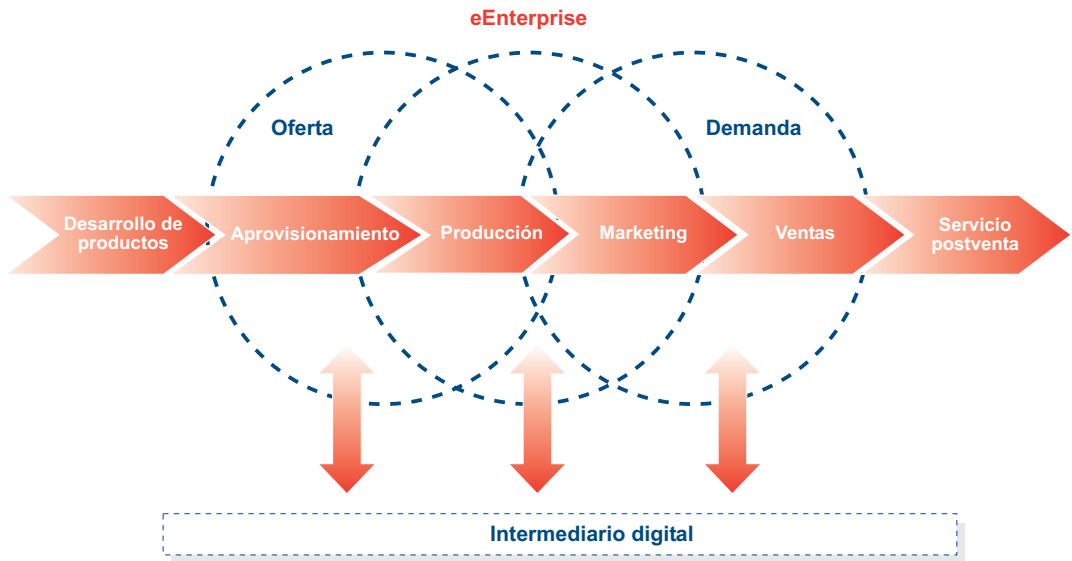
Aunque ofrecen una gran cantidad de ventajas, los sistemas EDI presentan una serie de barreras que impiden su implantación universal, entre ellas, los elevados costes de infraestructura y comunicaciones. Esto ha hecho que EDI fuese casi inaccesible para pequeñas y medianas empresas, que no podían justificar en muchos casos su coste. Además, EDI suele ser rígido en lo que respecta a la implantación de nuevas transacciones o la introducción de cambios.

Por todo ello, y para poder realizar transacciones que EDI no contemplaba, se ha producido una migración hacia Internet desde el entorno actual. Sus principales ventajas frente al EDI tradicional serían: (1) la reducción de costes (coste de acceso a Internet frente a costes de transacciones EDI); (2) la utilización de la inversión realizada en infraestructura de Internet; (3) la ampliación del mercado (los únicos requisitos son un navegador y una dirección de correo electrónico); (4) un mayor número de participantes (también tienen cabida las empresas pequeñas y medianas); (5) el aumento de la interoperabilidad (las empresas pueden trabajar igualmente con el EDI tradicional); (6) el aumento de la velocidad (el protocolo TCP/IP es rápido, barato y fácilmente obtenible); y (7) la mayor riqueza de los datos (se pueden adjuntar gráficos, hojas de cálculo, etc.).

IMPACTO DE INTERNET SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

La utilización de las nuevas tecnologías ofrece grandes oportunidades de mejora en toda la cadena de valor de las empresas, gracias a la mayor integración y relación de todas las actividades.

Cadena de Valor Digital



Fuente: Andersen Consulting.

Efecto de Internet sobre cada eslabón de la Cadena de Valor

Desarrollo de productos	Aprovisionamiento	Producción	Marketing y ventas	Servicio postventa
- Reducción del tiempo de acceso al mercado	- Reducción de los costes de la materia prima	- Reducción del tiempo de acceso al mercado	- Reducción de los costes de entrega	- Reducción del coste de servicio
- Mejora del diseño y calidad de los productos	- Reducción del tiempo de rotación	- Reducción del inventario	- Aumento de los ingresos	- Mejora del nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes
	- Reducción de los gastos	- Mejora de la calidad	- Mejora del nivel de satisfacción de los clientes	
	- Ahorro en los costes operativos	- Reducción del coste de las ventas		

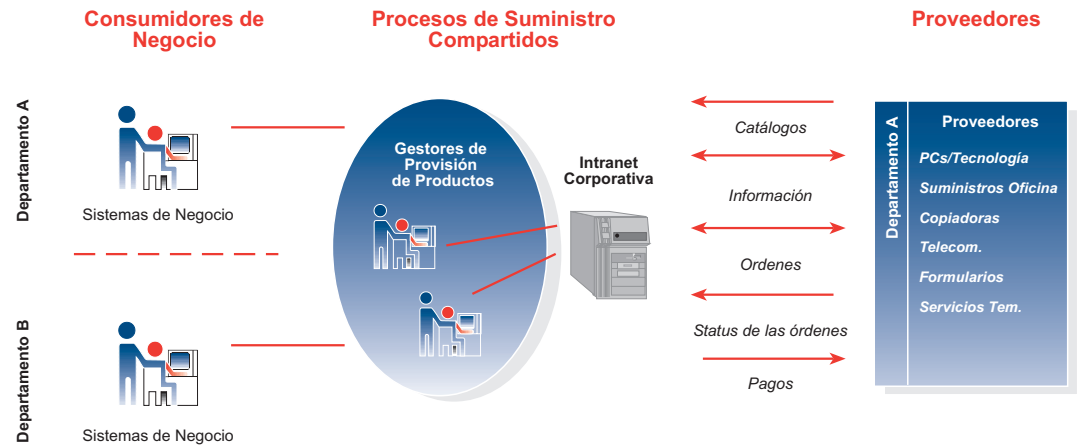
Fuente: Andersen Consulting.

Internet permite integrar y compartir procesos a través de una infraestructura tecnológica. En la actualidad, las principales oportunidades que se están generando en este sentido son:

(1) Aprovisionamiento digital (eProcurement)

Es la integración a través de Internet de los procesos de aprovisionamiento de materiales, permitiendo una negociación más ágil entre las empresas y sus proveedores

Aprovisionamiento Digital – eProcurement

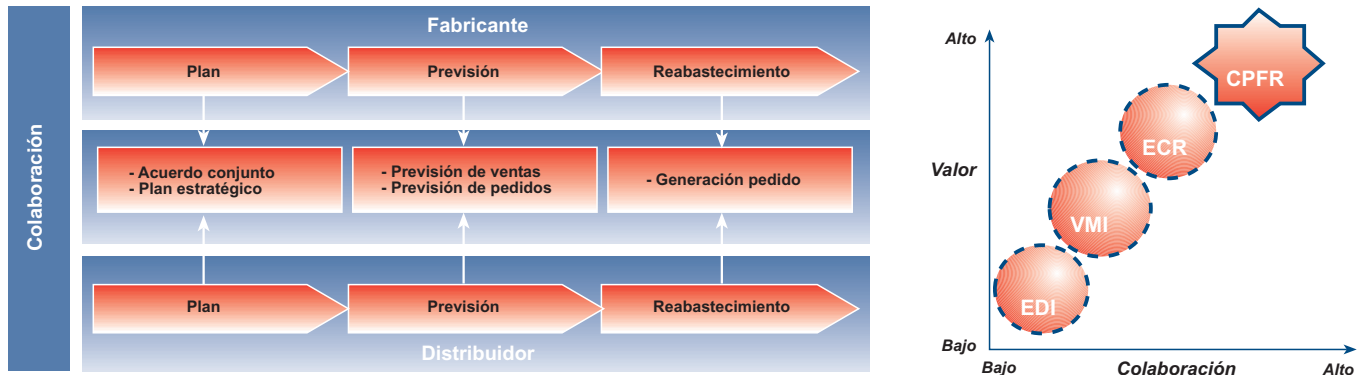


Fuente: Andersen Consulting.

(2) Planificación colaborativa, de previsiones y reabastecimiento (eCPFR)

Es un conjunto de prácticas de negocio que utiliza Internet para permitir a los fabricantes y distribuidores compartir previsiones de demanda y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Se fundamenta en un alto grado de colaboración entre fabricantes y distribuidores, proporciona visibilidad a los datos de consumo a nivel distribuidor y simplifica la implantación mediante la utilización de procesos estándar y tecnologías de bajo coste (Internet) para las comunicaciones.

Planificación Colaborativa de Previsiones y Reabastecimiento

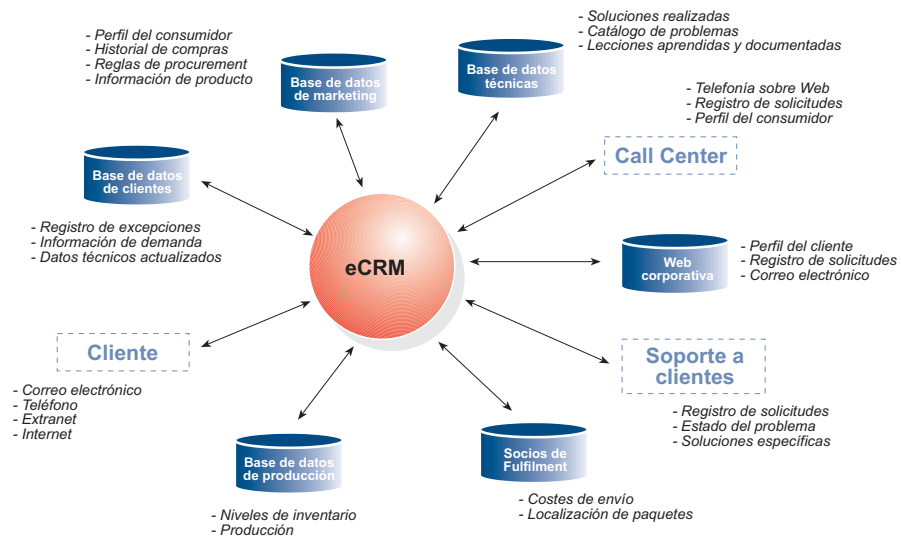


Fuente: Andersen Consulting.

(3) Gestión virtual de clientes (eCustomer Relationship Management, eCRM)

Es el conjunto de prácticas de negocio que se sirve de Internet para comercializar productos y prestar un servicio al cliente de forma personalizada y diferenciada. eCRM permite compartir a lo largo de toda la cadena de valor la información relevante que afecta al servicio al cliente: servicio fabricante-distribuidor, distribuidor-consumidor, fabricante-consumidor, etc.

Gestión Virtual de Clientes – eCRM



Fuente: Andersen Consulting.

(4) Gestión virtual de precios y promociones (*ePricing&Promotions*)

Consiste en la publicación de datos de precios y promociones a través de Internet, para lograr una interacción más fluida entre fabricantes y distribuidores. Permite resolver los problemas de sincronización de precios y promociones entre fabricante y distribuidor.

Gestión Virtual de Precios y Promociones – ePricing & Promotions



Fuente: Andersen Consulting.

(5) Realización virtual (*e-jecución*)

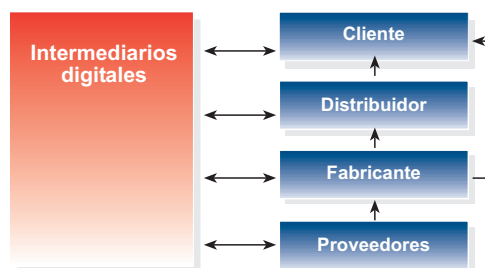
Este concepto hace referencia a cualquier actividad del proceso que se inicia con la recepción del pedido y que finaliza en la entrega (o devolución) del producto: telemarketing, servicio al cliente, almacenamiento, distribución, aprovisionamiento, gestión de inventarios, gestión de pedidos y devoluciones, etc.

TRANSPARENCIA DE LOS MERCADOS

Los intermediarios digitales permiten la creación de mercados más transparentes y eficaces, a los que pueden acceder un mayor número de empresas, compradores y vendedores

El aspecto más revolucionario de Internet es la modificación de la estructura de intermediación comercial tradicional, motivada por la aparición de una nueva categoría de agentes participantes en el mercado: **los intermediarios digitales**.

Posición de los Intermediarios en la Cadena de Suministro



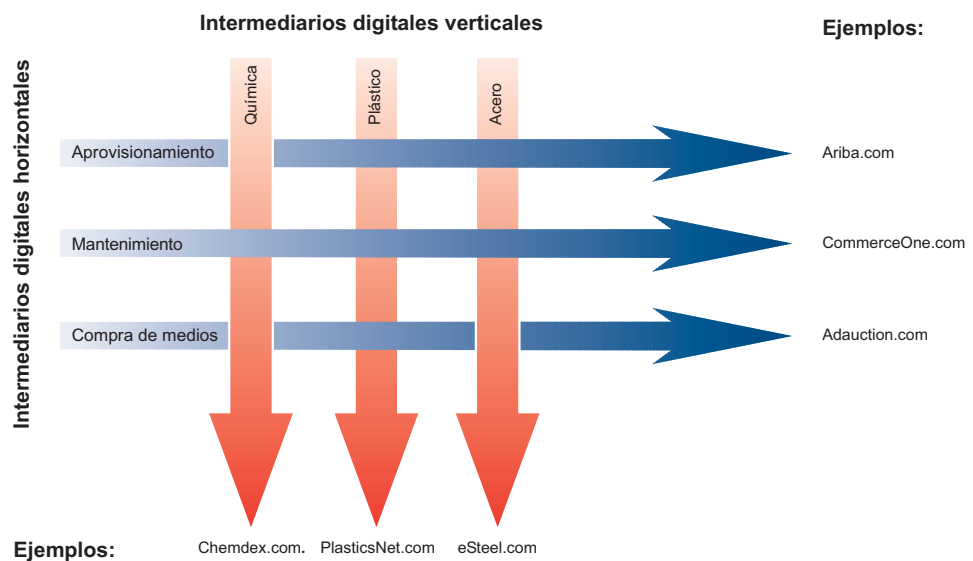
Fuente: Andersen Consulting.

Estos nuevos agentes, configurados como nodos electrónicos entre las empresas, constituyen un mecanismo de creación de mercados y son específicos de una industria (verticales) o de una función (horizontales). Permiten reducir las ineficiencias existentes en los diferentes mercados y añadir valor a las empresas participantes en los mismos (1) agregando compradores y proveedores; (2) reduciendo los costes de búsqueda de información y de transacción; y (3) creando nuevos mercados que posibilitan la venta eficiente del inventario sobrante o el intercambio de excesos de capacidad y una mayor liquidez de nuevos productos y/o servicios.

No obstante, a medida que estos intermediarios ganan en tamaño e importancia, pueden representar una amenaza para los modelos de rentabilidad de las compañías, a través de la pérdida de control sobre la cadena de suministro, la “comoditización” de productos y servicios de mucha calidad y elevado valor añadido; en definitiva, la gran amenaza es que se conviertan en la figura dominante de los mercados, estableciendo las condiciones y características de las transacciones.

En función de la posición que ocupan los intermediarios respecto al conjunto de la cadena de valor, se distinguen dos tipos de intermediarios digitales: horizontales y verticales.

Tipos de Intermediarios Digitales



Fuente: Andersen Consulting.

Cada uno de estos modelos presenta características adecuadas a determinados tipos de mercados:

- Los verticales son apropiados para mercados que presentan un elevado grado de fragmentación entre compradores y vendedores, con importantes ineficiencias en su cadena de suministro.

Permiten establecer un nuevo canal de distribución que se suma a los ya existentes, logrando una reducción del tiempo de búsqueda y del coste de transferencia de información entre compradores y vendedores, así como un mejor intercambio entre compradores y vendedores.

El éxito de las empresas que se constituyen como intermediarios digitales verticales por la consecución de una masa crítica de compradores y vendedores, en un profundo conocimiento de la industria en, una amplia base de relaciones dentro de la misma y en la oferta de catálogos extensos con avanzadas herramientas de búsqueda.

- Los horizontales son adecuados para industrias con un alto grado de estandarización en sus procesos. Su éxito radica en el nivel de estandarización del proceso o función que desarrollen, en el conocimiento de la función y en su capacidad para complementar esta función genérica con un profundo conocimiento de la industria. Permiten obtener importantes ahorros de costes.

En el ámbito de los intermediarios digitales, es posible distinguir tres modelos de negocio diferentes:

(1) Ofertas/Agregadores

Permite el acceso de un número elevado de compradores a un mercado de artículos ofertados por un elevado número de vendedores a un precio fijo.

Este modelo es adecuado para comunidades de compradores y vendedores fragmentadas que, con frecuencia, realizan transacciones en industrias donde la demanda es fácilmente previsible y los precios son relativamente estables. Gracias a este modelo, los compradores pequeños pueden acceder a mayores compañías vendedoras y beneficiarse de descuentos por volúmenes de compra acudir a varios proveedores al mismo precio.

El éxito de este modelo de negocio pasa por la elección de los productos adecuados para la comunidad elegida, el desarrollo de acuerdos de colaboración con proveedores clave y la elaboración de mecanismos ágiles de compra y venta (ejemplos: PlasticsNet.com, VerticalNet.com).

(2) Subastas

Proporcionan un mercado electrónico donde se liquidan los excesos de inventario, además de facilitar servicios adicionales a los compradores (líneas de crédito etc.).

Este modelo es adecuado para industrias con un elevado grado de fragmentación donde los productos que se van a comercializar son específicos, no-estandar, y donde existen diferentes percepciones del valor monetario del producto por parte del vendedor y del comprador.

Este modelo permite una mayor rotación de inventarios y un mayor acceso de los compradores a los excedentes de los vendedores a unos precios más bajos que los de catálogo (ejemplos: PlasticsNet.com, VerticalNet.com, Ultraprise.com).

(3) Intercambio

Permite cruzar la oferta y la demanda en tiempo real a través de un mercado *spot*.

Este modelo es adecuado para productos similares a *commodities* con especificaciones fáciles de detallar y en mercados donde los precios y la demanda son volátiles y las empresas han de resolver los excesos de suministro y los picos de demanda.

Permite colocar excesos de capacidad a precios de mercado que de otra forma se liquidarían a precios inferiores, establecer un precio adecuado y realizar compras de “última hora”, así como ofrecer información sobre los precios y los productos en tiempo real.

El éxito de este modelo de negocio pasa por la participación en el mismo de los principales jugadores del mercado industrial y por un diseño adecuado de las normas de funcionamiento del mercado: tamaño de los lotes, incrementos de precio, términos de los acuerdos etc. (ejemplo: VerticalNet.com).

Modelo de Negocio de los Intermediarios Digitales

MODELO DE NEGOCIO	Ofertas / Agregadores	Subastas	Intercambio
FUENTE DE INGRESOS			
Porcentaje de las transacciones efectuadas	✓	✓	✓
Ingresos por publicidad de determinadas ofertas de los vendedores	✓		
Venta de los datos obtenidos en las transacciones	✓		
Cuotas a los miembros			✓
Cuota a los proveedores miembro	✓	✓	✓

Fuente: Andersen Consulting.

De todos los intermediarios digitales actualmente existentes, es probable que sólo puedan sobrevivir los que sean capaces de obtener una masa crítica de clientes y de retener y fidelizar a los participantes, debido al efecto de círculo virtuoso que producen estos dos factores.